Modelo de Madurez en Gestión para Resultados 2017

OPP

Oficina de Planeamiento y Presupuesto









Modelo de Madurez en Gestión para Resultados 2017





Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Álvaro García Director

Santiago Soto Subdirector

Dirección de Presupuestos, Control y Evaluación de la Gestión

Lucía Wainer Directora

Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV)

Janet López *Directora*

Ana Laura García Coordinadora

División Gestión Estratégica y Formulación Presupuestal

Andrés Vigna *Director*

Equipo operativo: Marcos Chávez, Laura González, Paula Manera, Virginia Maruri, Andrea Mezzetta, Sebastián Parrilla.

Colaboradoras: Gabriela Ferreira y Ana Laura Martínez.

Agradecimiento: a todo el equipo interdisciplinario de la Dirección de Gestión y Evaluación, que participó en el proceso de elaboración de este instrumento.

Nota: es preocupación de la institución el uso de un lenguaje que no discrimine entre hombres y mujeres. Sin embargo, con el fin de no dificultar la lectura al utilizar en español "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se hace uso del masculino genérico clásico, conviniendo que todas las menciones en dicho género representan a hombres y mujeres.

Datos de la publicación

Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV)
Torre Ejecutiva Sur – Liniers 1324 – 5to. piso
Montevideo, Uruguay
Tel.(+598-2) 150 int. 8005 / 8001
Sitio web: www.opp.gub.uy
Correo: todosagev@opp.gub.uy
Diseño editorial: Guadalupe Ayala
Coordinadora editorial: Carolina Piñeyro

Corrección: Laura Zavala Ilustración: Guadalupe Ayala Primera Edición: diciembre de 2017

ISBN: 978-9974-742-20-8





ÍNDICE

Introducción	7
¿Para qué un Modelo de Madurez en Gestión para Resultados?	9
Metodología: Modelo General y Modelo Focalizado	10
1. Conceptos básicos	11
1.1. Modelo de Madurez	13
1.2. Gestión para Resultados (GPR)	14
1.3. Ciclo de gestión de las organizaciones públicas	15
1.4. Dimensiones de la organización relevantes para la GPR	17
2. Relevamiento de experiencias nacionales e internacionales	19
3. Metodología utilizada	23
3.1. Selección de la metodología	25
4. Matriz de análisis del modelo propuesto	29
4.1. Matriz de análisis – Modelo de Madurez en GPR	33
4.2. Matriz de análisis y oficinas transversales del Estado	35
4.3. Matriz de análisis del Modelo Focalizado	36
4.4. Visualización de la información una vez aplicado el modelo	37
4.5. Indicadores de la matriz de análisis del Modelo Focalizado	39
4.6. Visualización de los indicadores agrupados por dimensión	40
Bibliografía	47

Introducción

INTRODUCCIÓN

¿Para qué un Modelo de Madurez en Gestión para Resultados?

La elaboración de un Modelo de Madurez (MM) en gestión para resultados fue una idea concebida desde la Dirección de Gestión y Evaluación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (AGEV-OPP) con el objetivo de contar con un instrumento de diagnóstico, aplicable en particular a los Incisos/Unidades Ejecutoras (I/UE) del Presupuesto Nacional así como también a otras instituciones públicas u organismos que manejen fondos públicos. La aplicación del modelo permite una respuesta uniforme, sistematizada y accesible al siguiente tipo de interrogantes:

- ¿Cuál es la madurez del I/UE antes y después de aplicar un instrumento de mejora desde AGEV?
- ¿Cómo diagnosticar y visualizar, en un marco uniforme e integral, la madurez de los I/UE en los aspectos que componen la Gestión para Resultados (GPR)?
- ¿Cuál es la situación previa del I/UE en aspectos de base que son clave para el éxito en la aplicación de los instrumentos que AGEV promueve?1
- ¿Cuál es la madurez de un I/UE respecto a otro I/UE en materia de GPR o de otros aspectos que conforman la GPR en forma individual?
- ¿Qué aspectos en materia de GPR es el más débil/fuerte en el I/UE? y ¿dónde están las brechas críticas de desempeño en GPR, hacia las cuales se deberían focalizar los recursos y esfuerzos de mejora?

El diseño de un MM en GPR comenzó en el año 2012 como complemento de otros instrumentos y líneas de trabajo enmarcados en la planificación general de AGEV.

El trabajo de AGEV se centra en promover herramientas y/o instrumentos que viabilicen la mejora de la gestión para resultados (GPR) en el ámbito público. El MM se considera tanto un insumo para la aplicación de otras herramientas de AGEV, como para generar acuerdos de acciones de mejoras en aquellas dimensiones cuyo resultado indique un nivel de madurez bajo.

El MM inicialmente fue pensado en una versión general y otra focalizada, cuyo diseño se explicará más adelante en este documento. La versión focalizada fue aplicada como piloto en la propia AGEV en el año 2013. Le siguieron la Dirección Nacional de Identificación Civil (DNIC) en 2014 y el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) en 2015. En este último caso, la aplicación sirvió como insumo para el primer proceso de planificación estratégica del Instituto, en el que en conjunto con AGEV se trabajó durante el año 2016.

A modo de ejemplo: ¿cuál es la madurez de los sistemas de información de un Inciso ante el posible desarrollo e implementación de un tablero de gestión de la estrategia o ante la inminente aplicación de una evaluación de impacto?

Metodología: Modelo General y Modelo Focalizado

Se parte de un modelo general desde el cual se elabora el modelo focalizado que será el que se aplique desde AGEV a los I/UE, u otro organismo del ámbito público a determinar.

Se diseña un Modelo General, ya que es necesario conocer el universo de análisis que queda excluido de la medición realizada, es decir, conocer qué aspectos de la GPR no serán medidos por AGEV ya que no es la oficina transversal con las facultades para definir qué implica una mayor o menor madurez². De todas formas, el modelo general propuesto, con todas las limitaciones que podría tener –dado que fue elaborado únicamente por uno de los transversales (AGEV-OPP)— sería un insumo para la futura elaboración y aplicación de un Modelo General en forma integral por todos los transversales involucrados. Aplicar el Modelo General debería ser una línea de trabajo asumida con la participación y responsabilidad conjunta de todas las oficinas transversales del Estado que promueven mejoras en materia de GPR –en principio podrían mencionarse: Contaduría General de la Nación (CGN), Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC), Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) y Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)—. En otras palabras, AGEV no aplicará un modelo que implique medir los niveles de madurez en aspectos de la GPR donde el referente transversal del Estado sea otra institución o donde, desde esta Dirección, no se pueda contribuir a su desarrollo total o parcial.

Si bien se reconoce la importancia de formular un Modelo General, aplicar un Modelo Focalizado brindará insumos valiosos a AGEV para responder a las interrogantes planteadas anteriormente.

El diseño de un Modelo Focalizado se debe a que la GPR abarca aspectos muy diversos de la gestión, desde el humano y el presupuestal, hasta el de tecnologías, entre otros. El Modelo Focalizado centra la medición exclusivamente en aquellos aspectos del Modelo General donde la madurez puede ser afectada por los instrumentos que se aplican desde AGEV.

El presente informe expone sus contenidos según la siguiente estructura: en primer lugar se establecen algunos conceptos preliminares sobre los cuales se basó la formulación del modelo, luego se repasan brevemente los trabajos nacionales e internacionales que fueron tomados como insumos para el desarrollo del modelo. Posteriormente, se presenta la metodología utilizada, una propuesta de indicadores de la matriz de análisis del Modelo General y la matriz de análisis del Modelo Focalizado.

Este elemento es el que explica por qué el Modelo General únicamente define las variables o indicadores clave que se propone considerar para medir la madurez, pero no define los "niveles" para dichos indicadores, es decir, no establece para qué valores de dichos indicadores la madurez es mayor o menor.

1. Conceptos básicos

1. Conceptos básicos

1.1. Modelo de Madurez

Un MM es una herramienta que se aplica para medir las capacidades de las organizaciones en temáticas muy diversas, como son: gestión de proyectos, de procesos, humana, del conocimiento, etc. El modelo permite definir un nivel de base para la evaluación y comparación de mejoras (Fischer, 2004; Spanyi, 2004) y se diseña para evaluar la madurez (competencia, capacidad, nivel de desarrollo) de un universo seleccionado, basado en un conjunto de criterios generalmente aceptados.

En términos de su aplicación como herramienta de trabajo, uno de los hitos fundamentales está determinado por la creación del MM de Capacidades, "Capability Maturity Model" o por su sigla en inglés CMM (Paulk, Curtis, William, Chrissis, Weber) que es un modelo de prácticas básicas que deben ser implementadas por toda organización que procure desarrollar y superar la calidad de sus productos y su productividad, a partir de conceptos que toman como pilar la calidad total y el mejoramiento continuo. Fue elaborado por el Software Engineering Institute (SEI) de la Universidad Carnegie Mellon. Es ampliamente aceptado por las organizaciones de ingeniería de software y se constituyó en el modelo de referencia para evaluar la madurez de procesos que tienen las organizaciones de dicha industria.

A grandes rasgos podría establecerse que los modelos de madurez pueden ser utilizados para tres propósitos (Rosemann, de Bruin, Power, 2006):

- 1. Evaluar fortalezas y debilidades actuales.
- 2. Habilitar el desarrollo de un mapa para realizar mejoras.
- 3. Habilitar la comparación entre otras organizaciones (la ejecución de benchmarking) para evaluar padrones de funcionamiento en organizaciones industriales y otras organizaciones.

De esta forma, una vez aplicado el modelo se lograría obtener un diagnóstico de situación de la organización y, a partir de allí, habilitaría la comparación con otras organizaciones mediante un método uniforme e intuitivo y la definición de líneas de trabajo que guíen a la organización hacia un nivel de madurez superior que se ha definido como meta (brecha de madurez).

Las temáticas a ser evaluadas generalmente son tabuladas en los llamados "niveles de madurez", de forma que la organización analiza su madurez a través del cálculo de métricas o en forma cualitativa (dependiendo del modelo aplicado) el cual se corresponderá con un determinado nivel en el modelo.

1.2. Gestión para Resultados

Como fuera mencionado anteriormente, los MM pueden ser aplicados a universos de análisis muy variados: madurez en procesos de gestión de tecnologías, en gestión humana, en gestión del conocimiento, en gestión financiera, etc. El modelo aquí desarrollado pretende generar una medición de la madurez en las prácticas de gestión para resultados aplicable a nivel de I/UE del Presupuesto Nacional, por lo cual es menester ahondar en la definición de dicho concepto.

Según el enfoque del Banco Iberoamericano para el Desarrollo -Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (BID-CLAD) (2007)-, entre los múltiples instrumentos y enfoques elaborados por la nueva gestión pública (NGP)³ en la perspectiva de fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, se encuentra la "gestión para resultados, que es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones". Por su parte, el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) define la GPR como "una estrategia o enfoque de gestión mediante la cual una organización, institución (ministerio, secretaria, dirección) se asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de resultados claramente definidos" (ILPES-Comisión económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2009).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Comité de Ayuda al Desarrollo (DAC) (2008), la GPR en el desarrollo centra sus esfuerzos en dirigir todos los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo esperados. El foco de atención ya no se encuentra en los insumos en sí (cuánto dinero se obtendrá o cuándo se puede gastar) sino en los resultados mensurables (qué se puede lograr con los fondos) en todas las fases del proceso de desarrollo. Al mismo tiempo, la GPR se centra en la entrega de información razonable que permita mejorar la toma de decisiones. Ello implica realizar un seguimiento de los avances y de la gestión basándose en información certera de un modo que ayude a maximizar la obtención de resultados.

A los efectos de guiar la elaboración del presente modelo, AGEV adopta la siguiente definición de GPR:

Un enfoque de gestión cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público ⁴ a fin de optimizarlo, a través del uso de instrumentos de gestión en forma colectiva, coordinada y complementaria, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

³ La nueva gestión pública (NGP) es una corriente gestada en la década de los setenta en los países desarrollados que promueve la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado

El concepto de valor público refiere a los cambios sociales –observables y susceptibles de medición– que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por lo tanto, con sentido para la ciudadanía (Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social –INDES – BID, 2010).

Por tanto, de acuerdo a esta definición, una mayor madurez en cuanto a la GPR implica un proceso de creación de valor público que ha mejorado, ya sea que dicha mejora sea en términos de la eficiencia en la gestión del proceso, de la eficacia en sus logros, de la responsabilización de quienes dirigen las instituciones por los resultados y/o de su orientación a las necesidades del ciudadano, entre otras posibilidades.

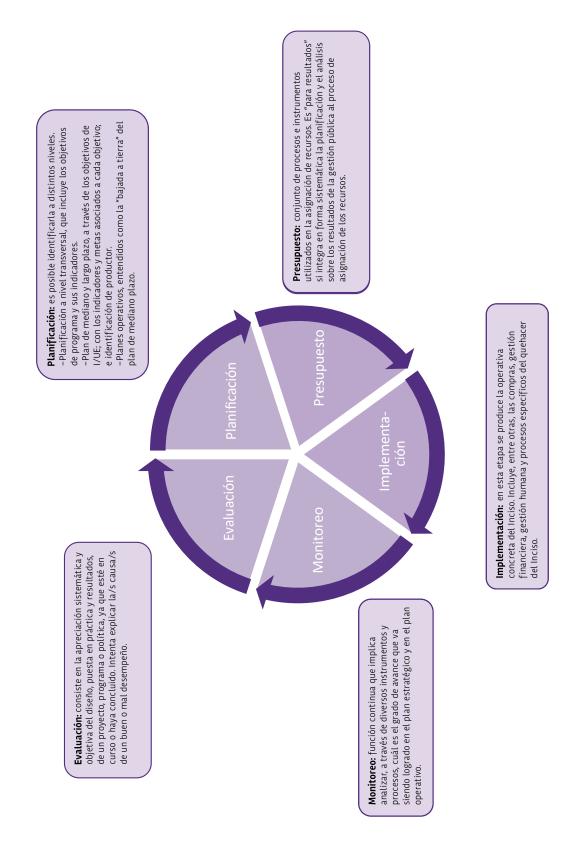
En términos generales, cualquiera de las mejoras anteriormente mencionadas "supone un giro importante en la manera tradicional de administrar y, por lo tanto, requiere una voluntad política explícita al más alto nivel, así como entidades abanderadas del cambio con poder de influencia en el conjunto del sector público" (García López y García Moreno, 2010). Este giro importante que mencionan estos autores en la mayor parte de los casos probablemente implicará cambios de tipo cultural que deben ser adecuadamente gestionados si se pretende que los mismos perduren. Tanto AGEV-OPP como otras oficinas transversales que promueven mejoras a nivel público, están incorporando a sus instrumentos especialistas en gestión del cambio para cuidar este aspecto, cuya consideración (o no) sin dudas tendrá efecto a largo plazo en los resultados logrados y, por ende, en el diagnóstico que surja al aplicar el modelo.

1.3. Ciclo de gestión de las organizaciones públicas

Otro concepto relevante a tener en cuenta para la comprensión del modelo propuesto es el de "ciclo de gestión pública".

Las etapas que conforman el ciclo de gestión, desde la planificación estratégica hasta la retroalimentación de la misma con los resultados del monitoreo y evaluación, se resumen en el siguiente esquema elaborado a modo de propuesta metodológica o guía:

Esquema 1.1: Etapas del ciclo de gestión



¿Cuál es la relevancia de este concepto de cara a la elaboración del modelo?

Este concepto es relevante en la medida que la medición de la madurez en GPR en el modelo, como se detallará más adelante, está diferenciada según la etapa del ciclo de gestión que se trate. De esta forma, por ejemplo, un I/UE puede presentar un nivel de madurez elevado en referencia a la formulación presupuestal, aplicando prácticas modernas y eficientes en dicho aspecto, pero no ser madura en las prácticas de monitoreo de la ejecución presupuestal o de auditoría de la gestión presupuestal.

1.4. Dimensiones de la organización relevantes para la GPR

Así como las etapas del ciclo de gestión se constituyen en un "corte" o mirada transversal de la madurez en GPR de la organización a la cual se aplicará el modelo, sucede lo mismo con un conjunto de dimensiones de análisis básicas para la gestión por resultados. De esta forma, el nivel de madurez global en GPR puede ser desglosado en niveles de madurez para cada una de estas dimensiones clave.

La propuesta de modelo aquí esbozada ha seleccionado las siguientes dimensiones de análisis de madurez en GPR: personas, recursos financieros, tecnologías, estructura, procesos y proyectos, comunicaciones y productos y servicios. Este listado surge de un criterio de selección interno, elaborado con base en el análisis de experiencias similares de aplicación de modelos de madurez que hemos relevado del ámbito nacional e internacional. A continuación se detallan los conceptos relacionados con cada una de las dimensiones:

	Personas	Recursos humanos de la organización, es decir, todas aquellas personas que conforman su plantilla permanente o temporal, independientemente de formas contractuales y jerarquías o si al momento de la aplicación del modelo de madurez se encontraran de licencia por diferentes motivos. No se refiere a colaboradores externos (por ejemplo consultores) que pertenezcan a plantillas de otras instituciones públicas o privadas.
	Recursos financieros	Refiere a todos los recursos de los que dispone la organización para la ejecución de sus procesos sustantivos y de soporte, su operación. Incluye la totalidad de los fondos presupuestales y los extrapresupuestales, cualquiera sea la fuente de financiamiento. Se incluyen, por ejemplo, los recursos provenientes de rentas generales, cobros de tasas o precios de bienes y servicios provistos por la organización, fondos de cooperación internacional y donaciones que se reciban (tanto en dinero como en especie), entre otros.
	Tecnologías	Tecnología a nivel de sistemas de información de la organización, abarcando todos los sistemas utilizados para registro, almacenamiento, procesamiento y análisis de la información, incluyendo los aspectos de disponibilidad. Implica la medición tanto de la existencia de los sistemas, como el grado de uso, de accesibilidad y estándares a nivel de gobierno que se cumplan.
	Estructura	Estructura organizativa y de puestos de trabajo o de cargos. Estructura organizativa es la forma en la que se ordena el conjunto de unidades organizativas que conforman la organización. Se visualiza de forma gráfica en un organigrama, que muestran las relaciones de dependencia jerárquica y los niveles de cada una de las unidades. Puede ser formal o real, dependiendo de si es o no el organigrama que está oficialmente aprobado por las autoridades competentes. La estructura de puestos de una organización muestra las relaciones existentes entre los distintos puestos de trabajo de una organización, incluye la descripción de las tareas que cada uno de ellos implica, así como las relaciones de dependencia jerárquica que existen entre los mismos.
	Procesos y proyectos	Aplicación de metodologías de procesos y/o de proyectos en la planificación y ejecución de actividades. Refiere a las buenas prácticas y sistematización en la planificación, presupuestación, implementación, monitoreo y evaluación de las actividades de la organización, sean estas sustantivas o de soporte, con una óptica de procesos y/o de proyectos. En algunos casos implica la coherencia con procesos definidos a nivel transversal para toda la Administración Central o para el Estado.
	Comunicaciones	Aspectos a organizar y transmitir tanto a la interna de la organización así como para el medio exterior. Toda información que se desee trasmitir por parte de la organización debe ser estudiada por el emisor, analizando público objetivo, contenido y canal de comunicación. Se apuesta a que la comunicación interna contenga aspectos organizacionales operativos y estratégicos, mientras que la comunicación externa abarque productos y servicios, así como políticas de transparencia.
Cuadro 1.1	Productos y servicios	Entrega o provisión hacia el usuario/ciudadano a quien la organización se debe. Es el resultado visible por el usuario o ciudadano de las acciones que se llevan adelante dentro del organismo, ubicándose al final de la cadena de generación de valor. Se pueden concebir como productos aquellos que sean tangibles (como son una partida de nacimiento, pasaporte, etc.), mientras que se consideran servicios aquellas entregas que sean intangibles al usuario o ciudadano (asesoramiento laboral, jurídico, etc.).

2. Relevamiento de experiencias nacionales e internacionales

2. Relevamiento de experiencias nacionales e internacionales

En esta sección se presentan breves reseñas y menciones a modelos de madurez (y trabajos relacionados) que han sido formulados y aplicados en el ámbito nacional e internacional.

En particular, para el desarrollo del presente modelo, han sido insumos de gran relevancia los dos siguientes trabajos:

- Sistema de Evaluación (SEP y SEP-SN, este último con una óptica enfocada a los gobiernos subnacionales) elaborado en el marco del Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV/BID).
- MM para la Gestión de Gobierno Electrónico MMGE (AGESIC).

El Sistema de Evaluación PRODEV tiene por objetivo "analizar el grado de avance e institucionalización de las prácticas e instrumentos de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) en el sector público" (PRODEV-BID, 2011), siendo aplicable inicialmente a nivel de los gobiernos nacionales pero luego adaptado para su aplicación también a nivel subnacional.

Por su parte, el MMGE procura "contar con una herramienta para diagnosticar la capacidad de las organizaciones para utilizar las TIC y que sirva de guía para mejorar progresivamente las capacidades necesarias para cumplir con los objetivos de Gobierno Electrónico [...] se realizó en conjunto con la consultora Deloitte, la cual incorporó al equipo expertos internacionales en el tema. El equipo además estuvo compuesto por personas expertas en gobierno uruguayo y en áreas técnicas, de manera que la solución estuviera alineada a las mejores prácticas internacionales pero simultáneamente se adecuara a la idiosincrasia y posibilidades de nuestro Estado uruguayo" (AGESIC, 2009). De esta forma, el modelo se basa en la medición de la madurez en nueve áreas relevantes: estrategia, personas, desempeño, operaciones, tecnología, información, servicios, ciudadanos y comunicaciones; para cada una de las cuales se determina el nivel actual y el objetivo, usando una escala de cinco niveles: emergente, en desarrollo, definido, maduro y transformacional.

Otros modelos y trabajos relevados que han sido de gran ayuda para elaborar esta propuesta, son los siguientes:

- Metodología sobre evaluación de capacidades institucionales para el monitoreo y evaluación de resultados y del gasto (Grafe, 2009).
- Proceso: Gestión Financiero-Contable del Inciso (CGN, 2011).
- Propuesta de Modelo para la Unidad de Mejora Continua y Atención Ciudadana (AGEV-OPP, 2011).
- Propuesta de Modelo para el Área de Calidad y Atención Ciudadana (AGEV-OPP, 2011).
- The Process Audit (Hammer, 2007).
- Business Process Maturity Model BPMM (BPMM v1.0. OMG).
- Modelización de los procesos transversales en Gestión Humana (ONSC, 2011).
- People Capability Maturity Model PCMM (Carnegie Mellon, 2009).

- Propuesta de Modelo para Unidad de Planificación Estratégica y Evaluación (AGEV-OPP, 2011).
- La gestión para resultados en el desarrollo (García López y García Moreno, 2010).
- Prosci's Change Management Maturity Model (Prosci, 2004).
- Modelo de Madurez de Inteligencia de Negocios (Gartner, 2008).
- Modelo de Madurez y Capacidad de Implementación de Gobierno Electrónico en Instituciones Públicas (Valdés, 2009).
- Modelo de Procesos y Organización de TI objetivo (AGESIC, 2011).
- Aplicación de un modelo de madurez de gerencia de proyectos para una institución bancaria (Barrios, 2004).
- MO Maturity Cube (Pinto, de Matheus Cota, Levin, 2010).

3. Metodología utilizada

3. Metodología utilizada

3. 1. Selección de la metodología

A partir del relevamiento de modelos de madurez, nacionales e internacionales y de otras mediciones de la madurez respecto a temas relativos a la GPR, queda en evidencia que en general los modelos optan por uno de los siguientes enfoques de medición posibles:

- Medición por dimensión relevante.
- Medición por etapa del ciclo de gestión.
- · Medición genérica.

En el primer caso, los analistas optan por subdividir la medición en un set de variables clave que, a su vez, se pueden agrupar o no en grandes áreas temáticas. Esto implica calcular el nivel de madurez para cada una de esas dimensiones mediante indicadores, para luego, generalmente a partir de un promedio simple, calcular el nivel de madurez global.

Ejemplo: el MMGE de AGESIC mide la madurez para nueve áreas: Ciudadanía, Estrategia, Servicios, Operaciones, Información, Tecnología, Personas, Comunicaciones y Desempeño.

- El área Desempeño se divide en dos subcategorías: Marco de medición del desempeño (actividades, resultados, impactos) e Indicadores (KPIs).
 - La subcategoría Indicadores plantea una única pregunta (o indicador): "¿Tiene un conjunto de indicadores claves para la gestión de Gobierno Electrónico?".

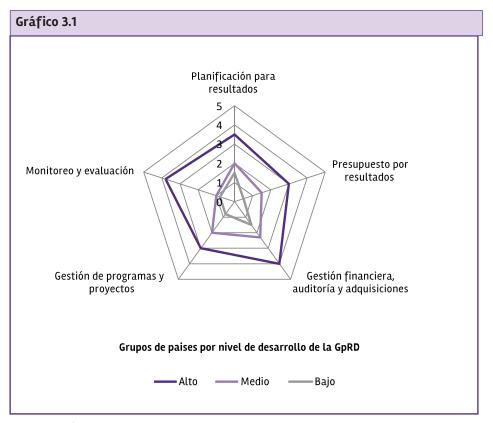
Dicha pregunta tiene cuatro opciones de respuesta:

- a) no hay, son ad hoc o solo algunos indicadores de actividad
- b) indicadores de actividad y algunos de resultado
- c) indicadores claves de resultado
- d) indicadores balanceados

En el caso de los modelos que miden por etapa del ciclo de gestión, las mediciones también tratan variables o dimensiones clave, pero en el contexto de cada una de las etapas del ciclo de gestión definido. Para cada etapa se seleccionan las variables clave y se mide su madurez, generando luego un promedio.

> Ejemplo: el sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales, como puede visualizarse en el gráfico 3.1, divide el ciclo de gestión en cinco fases: Planificación orientada a resultados, Presupuesto por resultados, Gestión financiera pública, Programas y proyectos y Monitoreo y evaluación (M y E).

• La madurez en la etapa de M y E se mide a través de tres indicadores: Sistemas de información (SI), Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional y Evaluación de la gestión del gobierno subnacional.



Fuente: G. López y G. Moreno, BID, 2010.

• El indicador de SI plantea como un requisito que exista "un sistema informático que integra los datos sobre la producción de bienes, obras y servicios de los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional".

El requisito tiene seis posibles niveles (cuadro 3.1):

Cuadro 3.1: Criterios de calificación	Puntaje
No existe un criterio informático que integre los datos sobre los bienes que producen, los servicios que prestan y las obras que realizan los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional.	0
Existe una propuesta o proyecto aprobado para implementar el sistema.	1
El sistema informático integrado está empezando a implementarse.	2
El sistema informático está implementado pero aún requiere perfeccionarse o no están instalados todos los componentes.	3
Todos los elementos del sistema informático están completos pero aún hay aspectos que requieren mejorarse.	4
Todos los elementos del sistema están completos y funcionan bien.	5

Fuente: Sistema de Evaluación PRODEV, Gobiernos Subnacionales, PRODEV-BID, 2011.

De esta forma, así como en el ejemplo citado, se mide la madurez en los sistemas de información para la etapa de M y E, también se mide la madurez de los sistemas de información dentro el resto de las etapas a través de indicadores específicos, como insumo/dimensión fundamental.

Por último, los modelos que aquí denominamos de medición genérica, definen las características que a grandes rasgos demarcan los límites entre cada nivel de madurez y el nivel siguiente. Son modelos más simples en su aplicación y que al ser empleados probablemente contengan una mayor carga de subjetividad en los resultados (esto derivado de que, por ejemplo, la organización puede cumplir algunas de las características de dos niveles simultáneamente).

Ejemplo: el MM de Inteligencia de Negocios de Gartner define cinco niveles de madurez (Inconsciente, Táctico, Centrado, Estratégico y Omnipresente).

> • Los rasgos que definen, por ejemplo, el máximo nivel -omnipresente- son: "la Inteligencia de Negocio pasa a ser omnipresente a través de todas las áreas del negocio y forma parte de la cultura corporativa y de los procesos de negocio. Proporcionan flexibilidad para adaptarse a los cambios rápidos del negocio y la demanda de información. La organización tiene un Centro de Competencias de Inteligencia de Negocios (BICC por sus siglas en inglés) proactivo y dinámico. La información es confiable y utilizada en diferentes niveles de la organización. Los usuarios están bien formados y evaluados por su capacidad para apoyar la gestión de calidad y política de datos. Los usuarios tienen acceso a diferentes niveles de la información y los análisis necesarios para la creación de valor e influenciar su rendimiento. Los resultados están vinculados a objetivos concretos y medibles. El uso de Inteligencia de Negocio está disponible para los proveedores, socios y clientes".

El enfoque aplicado en el modelo propuesto por AGEV es un enfoque mixto, pues combina la medición de la madurez por dimensiones con la medición por etapa del ciclo de gestión.



4. Matriz de análisis del modelo propuesto

4. Matriz de análisis del modelo propuesto

Recapitulando, las etapas del ciclo de gestión que consideramos son:

- 1. Planificación
- 2. Presupuesto
- 3. Implementación
- 4. Monitoreo
- 5. Evaluación

Mientras que las dimensiones clave son:

- 1. Personas
- 2. Recursos financieros
- 3. Tecnologías
- 4. Estructura
- 5. Procesos y proyectos
- 6. Comunicaciones
- 7. Productos y servicios

Realizando la medición de la madurez de la organización en cada dimensión, para cada una de las etapas, se podría obtener una matriz con los siguientes campos (cuadro 4.1):

Cuadro 4.1: Etapas del ciclo de gestión						
Dimensión	Planificación	Presupuesto	Implementación	Monitoreo	Evaluación	
Personas						
Rec. financieros						
Tecnologías						
Estructura						
Procesos y proyectos						
Comunicaciones						
Productos y servicios						

El desafío es medir la madurez de la organización (en GPR) para cada uno de los cruces o campos de análisis, a través de indicadores.

¿Cómo podría interpretarse cada cruce?, ¿qué se debe medir en cada uno?. Proponemos para cada cruce una doble óptica de análisis:

- Las dimensiones como insumos para llevar adelante la etapa del ciclo de gestión.
- La gestión de las dimensiones (su planificación, su presupuestación, etc.).

Así, como puede visualizarse en el siguiente cuadro, tomando el cruce Tecnologías/Planificación, es tan relevante diagnosticar la madurez acerca de cómo las tecnologías aportan como insumo para ejecutar el proceso de planificación estratégica y de planificación operativa de la organización (mirada 1); como medir la madurez con que la organización planifica sus proyectos, adquisiciones y actividades de tecnologías de la información (mirada 2).

Cuadro 4.2: Etapa del	ciclo de gestión				
Dimensión	Planificación	Presupuesto	Implementación	Monitoreo	Evaluación
Personas	11				
Rec. financieros					
Tecnologías					
Estructura					
Procesos y proyectos					
Comunicaciones					
Productos y					
servicios					
La tecnología como insumo para planificar frente a La planificación de la tecnología					

De esta forma, como cada cruce admitiría una doble mirada, en principio se obtendrían como resultado

70 ámbitos de estudio, que resumimos a continuación en lo que denominamos la matriz de análisis:

4.1. Matriz de análisis - Modelo de madurez en GPR

Cuadro 4.3: Etapas del ciclo de gestión	del ciclo de gestió	, u								
Dimensión	Planifi	Planificación	Presupuesto	uesto	Implementación	ntación	Monitoreo	toreo	Evalu	Evaluación
Personas	Planificación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de planificación	Presupuestación de la gestión humana	Personas necesarias para presupuestar	Implementación del plan de gestión humana	Personas necesarias para implementar los planes	Monitoreo de la gestión humana	Personas necesarias para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de evaluación
Recursos Financieros	Planificación económico- financiera	Recursos financieros para el proceso de planificación	Presupuestación económico– financiera	Recursos financieros para presupuestar	Implementación del plan económico- financiero	Recursos financieros para implementar los planes	Monitoreo de la gestión económico- financiera	Recursos financieros para el seguimiento de gestión	Evaluación de la gestión económico- financiera	Recursos financieros para el proceso de evaluación
Tecnologías	Planificación de Las tecnologías	Tecnologías para el proceso de planificación	Presupuestación de las tecnologías	Tecnologías para presupuestar	Implementación del plan de tecnologías	Tecnologías para implementar los planes	Monitoreo de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el proceso de evaluación
Estructura	Planificación de la estructura	Estructura requerida para planificar	Presupuestación de la estructura	Estructura requerida para presupuestar	Implementación de la estructura planificada	Estructura requerida para implementar los planes	Monitoreo de la estructura	Estructura requerida para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la estructura	Estructura requerida para el proceso de evaluación
Procesos y Proyectos	Planificación de procesos y planificación de proyectos	Metodología de procesos y proyectos para planificar	Presupuestación por procesos y por proyectos	Metodología de procesos y proyectos para presupuestar	Implementación de los procesos y proyectos planificados	Metodología de procesos y proyectos en la operativa	Monitoreo de la ejecución de procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en el monitoreo	Evaluación de los procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en las evaluaciones
Comunicaciones	Planificación de comunicaciones internas y externas	Comunicaciones en el proceso de planificación	Presupuestación de las comunicaciones	Comunicaciones en la presupuestación	Implementación del plan de comunicaciones	Comunicaciones en la implementación de los planes	Monitoreo de la ejecución del plan de comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de control de la gestión	Evaluación de las comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de evaluación
Productos y servicios	Identificación y planificación de entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de planificación	Presupuestación y costeo de los productos y servicios	Productos y servicios en la presupuestación	Entrega de los productos y servicios	Productos y servicios en la implementación de los planes	Monitoreo de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de control de gestión	Evaluación de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de evaluación

4.2 Matriz de análisis y oficinas transversales del Estado

Cuadro 4.4: Etapa	Cuadro 4.4: Etapas del ciclo de gestión	ë								
Dimensión	Planifi	Planificación	Presupuesto	uesto	Implementación	ntación	Moni	Monitoreo	Evaluación	ación
Personas	Planificación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de planificación	Presupuestación de la gestión humana	Personas necesarias para presupuestar	Implementación del plan de gestión humana	Personas necesarias para implementar los planes	Monitoreo de la gestión humana	Personas necesarias para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de evaluación
Recursos financieros	Planificación económico- financiera	Recursos financieros para el proceso de planificación	Presupuestación económico- financiera	Recursos financieros para presupuestar	Implementación del plan económico- financiero	Recursos financieros para implementar los planes	Monitoreo de la gestión económico- financiera	Recursos financieros para el seguimiento de gestión	Evaluación de la gestión económico- financiera	Recursos financieros para el proceso de evaluación
Tecnologías	Planificación de las tecnologías	Tecnologías para el proceso de planificación	Presupuestación de las tecnologías	Tecnologías para presupuestar	Implementación del plan de tecnologías	Tecnologías para implementar los planes	Monitoreo de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el proceso de evaluación
Estructura	Planificación de la estructura	Estructura requerida para planificar	Presupuestación de la estructura	Estructura requerida para presupuestar	Implementación de la estructura planificada	Estructura requerida para implementar los planes	Monitoreo de la estructura	Estructura requerida para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la estructura	Estructura requerida para el proceso de evaluación
Procesos y Proyectos	Planificación de procesos y planificación de proyectos	Metodología de procesos y proyectos para planificar	Presupuestación por procesos y por proyectos	Metodología de procesos y proyectos para presupuestar	Implementación V de los procesos y proyectos planificados	Metodología V de procesos y proyectos en la operativa	Monitoreo de la ejecución de procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en el monitoreo	Evaluación de los procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en las evaluaciones
Comunicaciones	Planificación de comunicaciones internas y externas	Comunicaciones en el proceso de planificación	Presupuestación de las comunicaciones	Comunicaciones en la presupuestación	Implementación del plan de comunicaciones	Comunicaciones en la implementación de los planes	Monitoreo de la ejecución del plan de comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de control de la gestión	Evaluación de las comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de evaluación
Productos y servicios	Identificación y planificación de entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de planificación	Presupuestación y costeo de los productos y servicios	Productos y servicios en la presupuestación	Entrega de los productos y servicios	Productos y servicios en la implementación de los planes	Monitoreo de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de control de gestión	Evaluación de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de evaluación

∇ Sin referente único o bien no aplica al cruce

AGEV-OPP AGESIC

CGN-MEF

La mejora relativa en cada uno de los cruces de la matriz de análisis (cuadro 4.4) depende de los impulsos propios de cada organización, pero, en muchos casos, depende también de los apoyos brindados a nivel transversal del gobierno, desde las agencias, áreas u oficinas transversales del Estado. Se estima oportuno incluir un cuadro que indique, dentro de los cruces de la matriz de análisis, cuál es el área u oficina transversal cuyos instrumentos apuntan a mejorar ese cruce, es decir: cuál es la oficina transversal referente en cada cruce.

Como se desprende del cuadro anterior, entendemos que no todas las mejoras en gestión por resultados son potenciadas desde las oficinas transversales, bien porque no hay un transversal claramente referente, bien porque es responsabilidad exclusiva de la organización asumir dichas mejoras.

Como se mencionó anteriormente, a partir del modelo general, se elabora el modelo focalizado basado en los recursos que tiene AGEV y los ámbitos en los que dispone de herramientas para promover mejoras. En el cuadro 4.5 se señalan esos ámbitos (celdas de color).

4.3. Matriz de análisis del Modelo Focalizado

Cuadro 4.5: Etapa.	Cuadro 4.5: Etapas del ciclo de gestión	ü								
Dimensión	Planif	Planificación	Presupuesto	uesto	Implementación	ıtación	Monit	Monitoreo	Evaluación	ıción
Personas	Planificación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de planificación	Presupuestación de la gestión humana	Personas necesarias para presupuestar	Implementación del plan de gestión humana	Personas necesarias para implementar los planes	Monitoreo de la gestión humana	Personas necesarias para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de evaluación
Recursos financieros	Planificación económico- financiera	Recursos financieros para el proceso de planificación	Presupuestación económico– financiera	Recursos financieros para presupuestar	Implementación del plan económico- financiero	Recursos financieros para implementar los planes	Monitoreo de la gestión económico- financiera	Recursos financieros para el seguimiento de gestión	Evaluación de la gestión económico- financiera	Recursos financieros para el proceso de evaluación
Tecnologías	Planificación de las tecnologías	Tecnologías para el proceso de planificación	Presupuestación de las tecnologías	Tecnologías para presupuestar	Implementación del plan de tecnologías	Tecnologías para implementar los planes	Monitoreo de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el proceso de evaluación
Estructura	Planificación de la estructura	Estructura requerida para planificar	Presupuestación de la estructura	Estructura requerida para presupuestar	Implementación de la estructura planificada	Estructura requerida para implementar los planes	Monitoreo de la estructura	Estructura requerida para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la estructura	Estructura requerida para el proceso de evaluación
Procesos y proyectos	Planificación de procesos y planificación de proyectos	Metodología de procesos y proyectos para planificar	Presupuestación por procesos y por proyectos	Metodología de procesos y proyectos para presupuestar	Implementación de los procesos y proyectos planificados	Metodología de procesos y proyectos en la operativa	Monitoreo de la ejecución de procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en el monitoreo	Evaluación de los procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en las evaluaciones
Comunicaciones	Planificación de comunicaciones internas y externas	Comunicaciones en el proceso de planificación	Presupuestación de las comunicaciones	Comunicaciones en la presupuestación	Implementación del plan de comunicaciones	Comunicaciones en la implementación de los planes	Monitoreo de la ejecución del plan de comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de control de la gestión	Evaluación de las comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de evaluación
Productos y servicios	Identificación y planificación de entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de planificación	Presupuestación y costeo de los productos y servicios	Productos y servicios en la presupuestación	Entrega de los productos y servicios	Productos y servicios en la implementación de los planes	Monitoreo de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de control de gestión	Evaluación de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de evaluación

4.4. Visualización de la información una vez aplicado el modelo

Una vez identificados los indicadores que miden la madurez en cada cruce, así como las valoraciones o escalas de madurez en cada indicador, para cada cruce sería posible obtener un cierto puntaje o nivel de madurez, lo cual permitiría posteriormente completar la matriz de análisis como muestra el siguiente ejemplo, para el cual se supusieron escalas de 0 a 5 para los indicadores:

Cuadro 4.6: Etapa	s del ciclo de ges	stión				
Dimensión	Planificación	Presupuesto	Implementación	Monitoreo	Evaluación	Promedio
Personas	3,1	4	2	4	0	2,6
Rec. Financieros	4	4	2	4	1	3
Tecnologías	4	5	4,5	4	4	4,3
Estructura	2	5	2	2	0	2,2
Procesos y proyectos	2	4,5	3	2	1	2,5
Comunicaciones	0	0	2	2	1,5	1,1

Esta matriz permitiría, más allá del cálculo de un puntaje promedio global de madurez en GPR, el análisis por dimensión así como por etapa del ciclo de gestión en forma independiente, a partir de una visualización basada en gráficos de "araña", similar al siguiente ejemplo (gráfico 4.1):

Análisis por dimensión Personas 2,6 Productos y servicios Comunicaciones Promedio 2,6 2,6 4,3 2,2 Evaluación 1,5 0 4 0 7 Implementación Monitoreo 4 4 7 4 4 Análisis por etapa del ciclo Etapas del ciclo de gestión 4,5 7 7 7 7 7 Presupuesto 4 4 2 2 0 4 Planificación 3,1 4 4 0 Rec. Financieros Comunicaciones Productos y servicios Procesos y proyectos Tecnologías Dimensión Estructura Personas

Rec. Financieros Tecnologías Estructura Procesos y proyectos 3,8 Presupuesto Planificación Evaluación

Implementación

Monitoreo

Gráfico 4.1: Visualización de la información una vez aplicado el MM

Otra posible alternativa para visualizar la información recogida en la matriz, es a partir de los llamados heat maps o mapas de calor, los cuales referencian colores a los niveles de madurez obtenidos en cada cruce. En ese caso un verde equivale a 5 puntos, mientras que un rojo equivale a 0 punto.

4.5. Indicadores de la matriz de análisis del Modelo Focalizado

La matriz de análisis fue elaborada dentro de AGEV, no solo por quienes formaron parte del equipo de trabajo, sino también en consulta con especialistas por temática (planificación estratégica, tecnologías, evaluación, entre otros).

A continuación se presenta la propuesta de indicadores o variables clave a considerar para el caso del Modelo Focalizado:

4.6. Visualización de los indicadores agrupados por dimensión

	Evaluación	Personas en la evaluación	• Referente establecido para ejecutar el proceso de evaluación
	Evalu	Evaluación de las personas	• Evalua- ciones realizadas relaciona- das con las personas que forman parte de la organiza- ción
	oreo	Personas en monitoreo	• Referente estable- cido para monitoreo
	Monitoreo	Monitoreo de Las personas	Seguimiento del plan de capacitación Planes de carrera Planes administrativos Plan de SySO Planes de egreso
:	Implementación	Personas para la implementación	Papel de los mandos medios para ejecutar lo planificado Dimensión adecuada de personas para llevar adelante la implementación
	Implem	Implementación de las personas	Planes de capacitación Planes de carrera Planes admi nistrativos Plan de SySO Planes de egreso
	resto	Personas del presupuesto	Referente establecido para presupuesto
	Presupuesto	Presupuesto de La personas	Planes de capacitación Planes de carrera Planes administratios Plan de SySO
de gestión	Planificación	Personas en la planificación	• Referente establecido para planificación
Cuadro 4.7: Etapas del ciclo de gestión	Planif	Planificación de las personas	Descripción de cargo Plan de capacitación Planes administrativos Acciones vinculadas a planes de carrera Plan de inducción Plan de sorres or Plan de Syso Evaluación de de desempeño
Cuadro 4.7: E	Dimensión		Personas

	Evaluación	Recursos financieros para evaluación	Disponibilidad de recursos financieros para realizar procesos de evaluación
	Eval	Evaluación de los recursos financieros	Evaluaciones realizadas referidas a la calidad del gasto, eficacia y eficiencia
	60	Recursos financieros en monitoreo	₹ Z
	Monitoreo	Monitoreo de los recursos financieros	Estandarización del seguimiento del plan financiero Elaboración de estado contable consolidado Elaboración periódica de reportes de gestión financiero-contable y de adquisiciones internas y/o externas sobre ingresos y/o gastos
:	ntación	Recuros financieros en implementación	₹ Z
	Implementación	Implementación de los recursos financieros	Estandarización operativa de la gestión de recursos financieros Política de seguridad y custodia de valores Cumplimiento de normativa vigente en materia financiero-contable y de adquisiciones Actualización de registros contables Actualización segasto Eficiencia del gasto
	sto	Recursos financieros en presupuesto	A X
	Presupuesto	Presupuesto de los recursos financieros	Plan financiero Alineación del plan financiero con la planificación estratégica Grado de participación en la elaboración y de conocimiento del plan financiero en toda la organización Consistencia programática en la asignación del crédito Estandarización de la gestión presupuestaria
- ·	ión	Rec. financieros para planificación	Disponibilidad de recursos financieros para realizar procesos de planificación estratégica u operativa
Cuadro 4.8: Etapas del ciclo de gestión	Planificación	Planificación de los recursos financieros	Estrategia de ingresos Estrategia de gastos Estrategia de gestión de riesgos Estrategia de gestión de activos financieros e inventarios Costeo por actividades o por proyecto en los planes operativos Retroalimentación de los planes con resultados de monitoreo y evaluación
Cuadro 4.8: Et	Dimensión		Recursos financieros

	Evaluación	Tecnología en la evaluación	Disponibilidad de repositorios de información integrados y SI para procesamiento de los datos de los dat
	Eva	Evaluación de la tecnología	• Evaluación de proyectos y políticas de TI en general
	Monitoreo	Tecnología en el monitoreo	SI para seguimiento estratégico SI de control presupuestal y de inventario SI para seguimiento de proyectos
	Moni	Monitoreo de la tecnología	Seguimiento del plan de TI Control de inventario TI (HW y SW) Monitoreo de nivel de servicio
	ción	Tecnología en la implementación	SI de tipo transaccional transaccional Estándares de atención de consultas y reclamos SI para análisis y toma de decisiones operativas
	Implementación	Implementación de la tecnología	Arquitectura y estándares de aplicaciones Arquitectura y estándares de información/ datos Arquitectura y estándares de infraestructura tecnológica Repositorio centralizado de datos Documentación de plan, del presupuesto y plan de adquisiciones Calidad de los servicios de TI Presencia de apoyo con gestión del cambio en los proyectos de TI Is proyectos de TI Presencia de apoyo con los proyectos de TI
	Planificación Presupuesto	Tecnología en el Presupuesto	estión del presupuesto SI costeo y cuantificación de productos y servicios
		Presupuesto de la tecnología	Identificación del presupuesto en TI Forma de presupuestar el plan de TI Sistematización de la gestión del presupuesto de TI Plan de adquisiciones
tión		Tecnología en la planificación	Sl para la planificación estratégica y la toma de decisiones estratégicas Sl para planificación operativa (ej.: Siges) Siges)
Cuadro 4.9: Etapas del ciclo de gestión		Planificación de la tecnología	Plan estratégico de TI Plan táctico de TI Responsabilidad y participación en plan de TI Catálogo y marco de la prestación de servicios de TI Autonomía para toma de decisiones en TI Adaptación del plan
Cuadro 4.9: Et	Dimensión		(*) होgoJonɔəT

(*) Para todos los indicadores de disponibilidad de SI, implica la medición de la existencia del sistema, su grado de uso, accesibilidad y estándares a nivel de gobierno que cumple.

		Estructura en la evaluación	Cargo establecido para ejecutar el proceso de evaluación Onidad organizativa o función de evaluación prevista en la estructura
	Evaluación	Estructu	Cargo establecido para ejecutar el proceso de evaluación Unidad organizativa o función de evaluación prevista en la estructura
	Ú	Evaluación de la estructura	Análisis externo de adecuación de la estructura existente
	Monitoreo	Estructura del monitoreo	Cargo establecido para ejecutar el proceso de control de gestión Unidad organizativa o función de gestión prevista en la estructura .
	Mon	Monitoreo de la estructura	• Revisión de la estructura en función de necesidades y demandas
	ıtación	Estructura para la implementación	Estructura acorde a la operativa Conocimiento de la estructura por toda la organización Dependencia de las áreas de soporte
	Implementación	Implementación de la estructura	Consonancia entre dependencias teóricas y reales Grado de implementación de la estructura ideal Claridad en flujo de trabajo y responsabilidades
	uesto	Estructura del Presupuesto	Cargo establecido para ejecutar el subproceso de formulación presupuestal Unidad organizativa o función de presupuesto prevista en la estructura
	Presupuesto	Presupuesto de la estructura	Puestos de trabajo ideales reflejados en el presupuesto Uniformidad en tipos de vínculos en puestos clave
stión	ación	Estructura de planificación	Cargo creado para ejecutar el proceso de planificación Unidad organizativa o función de planificación prevista en la estructura
Cuadro 4.10: Etapas del ciclo de gestión	Planificación	Planificación de la estructura	Brecha entre estructura y plan estratégico Adecuación de la estructura según resultados del monitoreo y evaluación
Cuadro 4.10: I	Dimensión		Estructura

Wode		Procesos y proyectos en la evaluación	estatización de las evaluaciones realizadas realizadas
	Evaluación	Evaluación de los procesos y proyectos	Evaluaciones realizadas sobre procesos y proyectos de la organización
	oreo	Proceso y proyectos en el monitoreo	• Estandarización del proceso de monitoreo
	Monitoreo	Monitoreo de los procesos y proyectos	Estandarización del seguimiento de los proyectos y procesos Disponibilidad de información sobre seguimiento de proyectos y monitoreo de procesos Gestión del cambio
	ntación	Procesos y proyectos en la implementación	e Estandarización de la ejecución de la ejecución de procesos y proyectos operativos Orientación al ciudadano en la implementación de procesos y proyectos Aseguramiento de la calidad de los documentos Ejecución efectiva de los proyectos y procesos de mejora planificados
	Implementación	Implementación de los procesos y proyectos	Documentación de actividades y registro de lecciones aprendidas Responsables y roles definidos claramente Disponibilidad y transparencia de los recursos Liderazgo en la ejecución de procesos y proyectos Gestión del cambio
	uesto	Procesos y proyectos en el presupuesto	Estandarización del proceso de presupuestación Presupuesto orientado hacia procesos y proyectos
	Presupuesto	Presupuesto de los procesos y proyectos	Sistematización en presupuesto de proyectos Sistematización en la forma de presupuestar los procesos y su revisión Interacción de presupuesto con proyectos externos (ej. BID)
gestión	Planificación	Procesos y proyectos en la planificación	Planificación estratégica Planificación operativa Documentación del proceso de planificación Calidad de los procesos definidos Uso de mejores prácticas para definir procesos
Cuadro 4.11: Etapas del ciclo de gestión	Planif	Planificación de los procesos y proyectos	Mapa de Procesos y vinculación con la PE Planificación de la cartera de proyectos Gestión del cambio Revisión de los procesos y proyectos con los resultados del monitoreo y evaluación
Cuadro 4.11:	Dimensión		Procesos y proyectos

de gestion anificación	•	Presupuesto	esto	Implementación	ıntación	Monitoreo	ıreo	Evalı	Evaluación
Planificación Comunicación en la de la Presupuesto Comunicación de la comunicación para la en el comunicación en el en el comunicación		Comunicaci en el presupuest	o ôn	Implementación de la comunicación	Comunicación en la implementación	Monitoreo de la comunicación	Comunicación para el monitoreo	Evaluación de la comunicación	Comunicación para la evaluación
comunicación retroalimentación comunicación retroalimentación interna y externa externa externa externa externa externa validos validos . Presupuesto / difusión comunicación interna de la planificación interna de la planificación a procesos de planificación a procesos de planificación externa . Comunicación externa . Comunicación externa ex	Presupuesto comunicación externa Presupuesto comunicación interna	externa externa Comunicaci / difusión del plan financiero	ón	Estrategia de ejecución del plan de comunicación Planes implementados	Comunicación externa en implementación de los cometidos del organismo (gastos, ejecución, inversiones, etc.) Coherencia en lo comunicado	Estudio del funcionamiento e impacto externo Estudio del impacto interno Cumplimiento del plan de comunicación	Comunicación externa en monitoreo comunicación interna en monitoreo .	• Análisis del resultado del plan (o estrategia) de comunicación	• Comunicación externa e interna requeridos para evaluar

	Evaluación	le Productos y s servicios en La evaluación	• S
	Eva	Evaluación de los productos y servicios	Existe evaluación de satisfacción de la de manda, evaluaciones de P y S
	reo	Productos y servcicios en el monitoreo	۸ ۲ •
	Monitoreo	Monitoreo de los productos y servicios	Cumplimiento del plan de P y S Análisis de la calidad de los P y S Mediciones de productividad y eficiencia Indicadores de eficiencia y eficiencia definidos Satisfacción del usuario Planteo e implementación de acciones correctivas a partir de los resultados anteriores Eficacia del manejo de contingencias
Cuadro 4.13: Etapas del ciclo de gestión	Implementación	Productos y servicios para implementación	۸/۸ •
	Implem	Implementación para productos y servicios	Comunicación/difusión de P y S externa e interna Registro y documentación de la gestión diaria de P y S Operaciones estandarizadas Canales de comunicación Se sigue un modelo de atención Existencia de registros de actividades
	Presupuesto	Productos y servicios para presupuesto	۷ ۲
		Presupuesto para productos y servicios	El presupuesto es consistente con la planificación de los P y S Existe un análisis de costeo por producto Existe un costeo para la implementación de esos planes de mejora. Presupuestación para la implementación de esos planes de mejora. Presupuestación para lo para lo para los planes de mejora.
	ación	Productos y servicios para La planificación	۷ ۷ ۰
	Planificación	Planificación para productos y servicios	Identificación, cuantificación y plan de mejora de P y S Identificación de responsables de cada P y S con nivel jerárquico Vinculación con Guía de Trámite Vinculación con cometidos del organismo según normativa Identificación de deberes sociales
Cuadro 4.13:	Dimensión		Productos y servicios

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

AGESIC, "Modelo de Madurez de gobierno electrónico - Descripción Global del Modelo", 2009.

AGESIC, En el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional, 2011.

AGEV-OPP, Propuesta de Modelo para la Unidad de Mejora Continua y Atención Ciudadana, en el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional, 2011.

AGEV-OPP, Propuesta de Modelo para el Área de Calidad y Atención Ciudadana, en el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional, 2011.

AGEV-OPP, Propuesta de Modelo para Unidad de Planificación Estratégica y Evaluación, en el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional, 2011.

Aldunate, E., "Políticas Presupuestarias y Gestión Pública para Resultados", ILPES/CEPAL, 2009.

BID - CLAD, "Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público", Serie de Documentos Debate, N.º 11. México D.F., BID - CLAD, 2007.

Business Process Maturity Model, BPMM v1.0. OMG Document Number: formal/2008-06-01. www.omg. org/spec/BPMM/1.0/PDF

CGN, Proceso: Gestión Financiero-Contable del Inciso, en el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional, octubre 2011.

García López, R; García Moreno, M., "La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe", BID, 2010.

García López, R.; García Moreno, M., "La gestión para resultados en el desarrollo", BID, 2010.

Gartner, Modelo madurez de BI, 2008. http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=500007

Grafe, Fernando, "Metodología sobre evaluación de capacidades institucionales para el monitoreo y evaluación de resultados y del gasto", Programa de Mejoramiento de la Calidad del Gasto Público (1795/ OC-UR), Julio 2009.

Hammer, M., The process audit, Harvard Business Review, abril 2007.

OCDE - DAC, "Buenas prácticas emergentes en la Gestión para Resultados en el Desarrollo - Libro de consulta, 3ra. edición, 2008.

ONSC, Modelización de los procesos transversales en Gestión Humana, en el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional, 2011.

Paulk, Mark; Curtis, William; Chrissis, Mary Beth; & Weber, Charles, "Capability Maturity Model for Software" (Version 1.1) (CMU/SEI-93-TR-024), Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1993. http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/93tr024.cfm

Pinto, Américo; de Matheus Cota, Marcelo F.; Levin, Ginger, PMI Research and Education - USA, "The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model", Conference, 2010.

PRODEV-BID, Sistema de Evaluación PRODEV, Gobiernos Subnacionales, 2011.

Prosci, "Prosci's Change Management Maturity Model", 2004.

Rosemann, M.; de Bruin, T.; Power, B.: "Maturidade de BPM", Elo Group, 2006.

Software Engineering Process Management, People Capability Maturity Model, PCMM v 2.0. Univ. Carnegie Mellon, 2009.

Strategic Planning Maturity Model - DoIT - Architecture - Confluence.

https://wiki.doit.wisc.edu/confluence/display/ARCH/Strategic+Planning+Maturity+Model, 2011.

Valdés, Gonzalo, Modelo de Madurez y Capacidad de Implementación de Gobierno Electrónico en Instituciones Públicas, Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM), Chile, 2009.

AGEV - OPP

Dirección de Gestión y Evaluación Dirección de Presupuestos, Control y Evaluación de la Gestión Oficina de Planeamiento y Presupuesto Presidencia de la República Oriental del Uruguay

Torre Ejecutiva Sur - Liniers 1324 - 5to. piso

Montevideo - Uruguay

Tel. (+598-2) 150 int. 8005 / 8001

todosagev@opp.gub.uy

www.opp.gub.uy

